



המציאות והצהרותיו של מנהל

כתב פטר פישמן



בביקורי במפעלים יוצא לי להיפגש עם המנהלים וגם עם העובדים, וכאדם מהצד - אני מאתר את הכשלים הנוצרים בעת העברת הנחיות והוראות עבודה בין מנהלים לבין עובדים.

ניסיונם של מנהלים מסוימים מצומצם לתחומים המעשיים של תהליך העבודה: הם רואים לנגד עיניהם רק את המטרה - סיום מהיר של הייצור וקבלת התוצרת. פנייה אל מנהלים רבים כדי לקבל התייחסות לאירועי בטיחות שהתרחשו זוכה להצהרה שיש בה נבואה מפקפקת האומרת ש"זהו אירוע התאונה האחרון..."

את נקודת ההשקפה הזאת ושיטת העבודה ניתן להבין מתוך הרקע המקצועי של אותם מנהלים. אלה הם עובדים שמונו כמנהלי עבודה, או לדרגות גבוהות יותר, הודות לוותק שלהם בעבודה, על סמך ניסיונם ולעתים גם בשל יחסי חברות טובה עם העובדים ועם המנהלים שמעליהם. אך, המפעל לא תמיד דואג להעניק להם את ההכשרה המקצועית הנדרשת והנחוצה, כפי שמחויב בשיטות של ניהול תקין. כל מי שממלא תפקיד ניהולי חייב לעבור הכשרה והסמכה לתפקידו ע"י גורמים מוסמכים, לעתים מחוץ למסגרת המפעל, ולעמוד בדרישות שמחייב התפקיד.

מכיוון שתחומי הניהול מפוצלים בין מספר רב של מנהלים, שחלקם אינם מצויים על "ריצפת הייצור" והם אינם מודעים לשינויים המתרחשים במקום - ברוב המקרים, העובד מקבל מידע חלקי בלבד בנוגע לדרישות העבודה, מה שגורם מן הסתם לכשלים שונים, שהוא זה אשר נאלץ לספוג את הכעסים על התרחשותם. העובד מקבל את הוראות העבודה בנוגע לתהליך עבודתו מגורמים שונים:

- בתחום הייצור: מנהל עבודה/משמרת.
- בתחום איכות המוצר: מהממונה על האיכות (או בהכללה - ממחלקת בקרת האיכות).
- בתחום הבטיחות והגיהות: מהממונה על הבטיחות ולעתים, גם מנאמן הבטיחות המקומי.
- בתחום הגנת הסביבה: מהאחראי לנושא במפעל, מהאחראי על הרעלים ולעתים - מהמהנדס הכימי, וכו'.

הכותב הוא מדריך בטיחות בסניף ת"א והמרכז של המוסד לבטיחות ולגיהות

- לקיחת אחריות על זימה וביצוע תהליכי זיהוי סיכונים והערכת סיכונים במחלקה, בכל הפעילויות ותחנות העבודה;
- קיום פעולות הדרכה ופיקוח על העובדים, כדי שיבצעו את העבודה עם ציוד תקין ובטוח, וכשנדרש - תוך שימוש בציוד מגן אישי שסופק לעובדים, כל אלה בהתאם לנוהלי עבודה ונוהלי איכות ובטיחות שנקבעו. יש להקפיד על ביצוע תכניות ההדרכה לעובדי המחלקה בכל הנושאים הרלוונטיים, בכל מועד שתוכנן, בהתאם לתכנית ההדרכה המפעלית. יש לנהל פנקס הדרכה (עפ"י דרישת החוק);
- ביצוע סיורים בתחנות העבודה כדי לאתר סיכונים, מיפגעים וכשלים אפשריים חדשים;
- דיווחים על תאונות ו/או השתתפות בתחקירי תאונות עבודה וכשלי בטיחות אשר התרחשו במחלקה;
- פנייה לעזרה בקבלת ייעוץ של מומחים וגורמים מקצועיים שונים, שיאפשרו להגיע לפתרונות מתאימים בתחומי הבטיחות, האיכות והגנת הסביבה;
- קיום בדיקה שתבטיח שרק עובדים מוסמכים או כאלה שעברו הכשרה מתאימה יבצעו את העבודה;

בשיטת ניהול כזאת מנהלי העבודה מתייחסים לבעלי התפקידים המתמחים השונים כבעלי אחריות בלעדית לתחום התמחותם. הם עצמם לא מעוניינים להבין בנושאים השונים שכביכול אינם קשורים ישירות לייצור.

אך, ניהול תהליך עבודה רצוף ותקין כרוך בהכשרה ובהסמכה של מנהלי העבודה גם לתחומים הללו. ולכן, הנהלת הארגון מחויבת להקנות למנהלי העבודה ידע מעשי במיגוון התחומים שבהם נוגע התהליך: בתחום הטכני של המערך שבאחריותם, בתחום הבטיחות, בתחום האיכות, בתחום הגנת הסביבה וגם בתחום מקצוע הניהול, כדי שתהיה להם סמכות אמיתית למלא את תפקידם.

ברצוני להציע כאן המלצות להנהלת הארגון כדי לשפר התנהלות ניהולית ברמת השטח.

מנהלים ברמות השונות

המנהלים מפעילים את עובדיהם ומפקחים על איכות עבודתם. המנהלים בשטח יכולים להעלות את רמת הניהול שלהם ע"י שיפור פעולותיהם הישירות והעקיפות בנושאים המומלצים הבאים:

- מתן הנחיות לביצוע פעילויות תוך מתן דוגמה אישית;

7. לעשות שימוש נאות בצידוד המגן האישי ובאמצעי הבטיחות שניתנו לעובד ולשמור עליהם במצב תקין. העובד חייב להודיע על תקלות ובלאי בצידוד, כדי לאפשר את החלפתו ותחזוקתו בצורה נאותה ובזמן;

8. העובד מחויב שלא לבצע במזיד שום פעולה אשר עלולה לגרום לפגיעה בבריאותו של העובד או של אחרים, ולא להשחית או להשבית ציוד מכל סוג המשמש במהלך העבודה.

אחריותה של הנהלת הארגון

גם על הנהלת הארגון חלה אחריות רבה. בידה של הנהלה למנוע - ישירות ובעקיפין - אירועים חריגים ו/או תאונות עבודה. אחד התחומים החשובים שבאחריות הנהלת הארגון הוא קביעת מסגרות ושיטות עבודה תקינות באופן שוטף. באמצעות אלה ניתן לשפר בצורה מתמדת את יחסי הגומלין החיוביים בין כל גורמי האנוש השותפים לתחומים השונים בפעילות הארגון. מספר נושאים ראויים לאיזכור מפורש:

- קביעת מדיניות לניהול תקין של הבטיחות כולל אחריות ליישומה;
- פיתוח והגברת מודעות מנהלים לנושא הניהול התקין של הבטיחות;
- הקצאת משאבים הולמת, מינוי בעלי תפקיד מתאימים, שגם יודאו עמידה ביעדים שנקבעו;
- ביצוע סקר הנהלה וביקורות תקופתיות בכל נושאי הניהול התקין של הבטיחות;
- פנייה והתייחסות לחוות דעת של מומחים וגורמים מקצועיים בעלי הסמכה, למתן פתרונות מתאימים. ■

יש לוודא שהעובדים קיבלו הדרכות מתאימות לביצוע פעילויותיהם והסמכות כשנדרש (להפעלת מכונות, להסעת מלגות וכד'). בשום פנים ואופן אין לאמץ את השיטה שבה קולטים עובד ב"נוהל מזורז" - כאשר ממהרים לשלב אותו בתהליך מתהליכי העבודה בלי לאפשר לו זמן סביר לקליטת ההנחיות וההדרכה, ולהבנה - לפחות מינימלית - להתמצאות: "מי נגד מי" בעמדת עבודתו.

להלן מפורטות דרישות אשר חלות על העובד לגבי ביצוע תקין של עבודתו ולצורת התנהגותו בבטיחותית. הנהלת הארגון חייבת להביא את הדרישות הללו לידיעתו של כל עובד, לחייב את העובדים לעמוד בהן, וגם לוודא שהעבודה אכן נעשית כראוי והעובד עומד במשימות:

1. לבצע את העבודה עפ"י ההוראות שקיבל ובהתאם לנוהלי הבטיחות שנמסרו לו;
2. העובד חייב לדווח למנהל העבודה על כל אירוע חריג, מיפגע או סיכון לכשל, אשר עלולים להתעורר או שכבר נוצרו בעבודתו;
3. להגיע להדרכות;
4. להתייצב לבדיקות רפואיות תקופתיות כנדרש;
5. להשתתף בשיחות מחלקתיות ואחרות, העוסקות בהנחיות לעבודה, בביורים בהקשר זה או בנוגע לתיאומים נדרשים, המתקיימות מעת לעת;
6. לעשות שימוש בצידוד טכני-הנדסי תקין ובטיחותי בלבד, כדי לשמור על שלומם, על בריאותו, על איכות המוצר ועל סביבת העבודה;

- דיווח למנהלים, לממונים, ו/או לממונה על הבטיחות, על כל כשל אשר עלול לגרום לפגיעה בבטיחות, באיכות או בסביבה;
- קיום שיחות תקופתיות (בתחילת יום העבודה, פעם בשבוע וכד') עם כל עובדי המחלקה, שתתמקדנה בתכניות העבודה ובתהליכי העבודה;
- קיום פעילות בתחנות העבודה שבתחום אחריותו של המנהל, לשיפור תרבות הבטיחות, האיכות והגנת הסביבה;
- נקיטת עמדה לצורך אישור ואבטחת השימוש בצידוד טכני-הנדסי, לשמירת הבטיחות ובריאות העובדים;
- אחריות לפיקוח על העובדים כך שלא יבצעו פעולות אשר תגרומנה, באקראי או במזיד, לפגיעה בבריאותם ובבריאות עובדים אחרים, באיכות המוצר ובסביבה; הקפדה על כך שלא ישחיתו או ישביתו ציוד בטיחות המשמש בתהליך העבודה;
- התמדה במתן המלצות על פעולות מתקנות.

שמירה על שלומם של העובדים

בתהליכי העבודה השונים משולבים עובדים במלאכות רבות - מפעילי מכונות, משנעים, עובדי כפיים, עובדים המתחזקים את המערכות, מפעילי מרכזי אחסון ברמות השונות ועוד. מחובתה של הנהלת הארגון - חובה עניינית ודרישה של החוק - לוודא שכל העובדים קיבלו הנחיות לעבודה בטוחה, שהם מבינים את הנחיות העבודה והבטיחות ושקיימים ברשותם כל האמצעים וכלי העבודה הנדרשים והם במצב תקין, כך שיוכלו לבצע את עבודתם ללא ששלים בתחומים השונים.

המוסד לבטיחות ולגיהות

קורסים וימי עיון בסניף תל-אביב והמרכז לחודשים ספטמבר, אוקטובר, נובמבר, דצמבר 2008

הקורסים וימי העיון יתקיימו במגדלי הים התיכון בבת-ים

דצמבר	נובמבר
קורס נאמני בטיחות (בסיסי) 18.12-16.12 לעובדים, מנהלי עבודה ואחרים יום עיון: תפקידו ואחריותו של הדרג 30.12 למהלים בדרגים השונים הניהולי ועלות כלכלית של תאונת עבודה	קורס נאמני בטיחות (בסיסי) 20.11-18.11 לעובדים, מנהלי עבודה ואחרים קורס נאמני בטיחות מתקדם. 5 מפגשים. יום בשבוע. פתיחה: 10.11 יום עיון: לחץ בעבודה כגורם לתאונות 4.11 יום עיון: בטיחות וגיהות בעידן המחשב 5.11

קורסים וימי עיון שאין לגביהם מועד מדויק

הגורם האנושי לתאונות עבודה. תפקיד נאמן הבטיחות. איתור סיכונים במקומות העבודה. בטיחות לעובדי מעבדות. חקירת תאונות עבודה. הרמה נכונה, כאבי גב וארגונומיה. רענון למפעילי כלי הרמה מוסמכים.	בטיחות בענף האלקטרוניקה. בטיחות בעבודה מול מסכי מחשב. בטיחות בעבודות גינון. בטיחות בעבודות ביוב ומכונני שאיבה. בטיחות בריתוך. מנהלי עבודה בתעשייה. גיהות תעסוקתית.	קורס נאמני בטיחות אש. קורסים להפעלת עגורנאים ואתמים. בטיחות בתעשיית המתכת. בטיחות כנגרות. בטיחות בצביעה. בטיחות בתעשיית המזון. בטיחות בבתי דפוס.
---	--	--

לפרטים נוספים: סניף ת"א והמרכז

טל': 5266465, 03-5266471, פקס: 03-6208596, דוא"ל: Tel-aviv@osh.org.il